



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## O CAMPUS DE ARARANGUÁ DA UFSC E A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA: UMA REFLEXÃO ATRAVÉS DA GESTÃO SOCIAL

**Susany Perardt**

UFSC

[susany.perardt@ufsc.br](mailto:susany.perardt@ufsc.br)

**Luis Moretto Neto**

UFSC

[luis.moretto.neto@ufsc.br](mailto:luis.moretto.neto@ufsc.br)

### RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em analisar a relação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com a comunidade do sul do Estado de Santa Catarina no processo implantação do *Campus* Araranguá a partir das categorias de análise pluralismo e bem comum definidos por Tenório et al. (2008), e também verificar os resultados alcançados com a implantação do *Campus* junto a comunidade do entorno. Este artigo caracterizou-se por um estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa, utilizando as técnicas de pesquisa descritiva e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com atores diretamente envolvidos no processo de discussão e implantação do *Campus* de Araranguá, divididos em Grupo A e Grupo B. Os dados coletados foram analisados e compreendidos por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo. Verificou-se a participação e inclusão de diferentes atores sociais no processo de implantação do *Campus* da UFSC, com destaque para a atuação ativa de representantes da sociedade civil organizada de Araranguá. Além da importância na formação das pessoas para o crescimento e desenvolvimento da cidade e demais municípios da região, constatou-se atuação da Universidade em parceria com as comunidades em projetos de pesquisa e extensão.

**Palavras-chave:** Gestão Social. Universidade Pública. Participação. UFSC

### 1. INTRODUÇÃO

A educação constitui um direito social previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), porém, ao longo dos anos, o Estado não consegue garantir satisfatoriamente este direito à maioria da população brasileira e muitas pessoas não têm acesso ao ensino superior público e gratuito. A partir da década de 90, de acordo com Brasil ([2007?]), acentuou-se o sucateamento do sistema universitário federal, devido aos ajustes fiscais que resultaram em cortes orçamentários e na imediata redução dos investimentos em educação pública em todos os níveis.

Foi neste período (década de 90) que o modelo de desenvolvimento econômico conhecido como neoliberalismo se impôs internacionalmente, afetando, inclusive a sociedade

brasileira e as políticas públicas educacionais. O neoliberalismo parte do princípio de que o mercado é o mais eficiente organizador da sociedade, e uma das consequências imediatas da implantação desta estratégia no Brasil foi a redução dos gastos sociais nas áreas prioritárias que atingem a maioria da população, tais como a educação (GENNARI, 2001).

Essa falta de comprometimento do Estado com a universidade pública refletiu no aumento da rede privada de ensino superior nos últimos anos, em contrapartida à pequena quantidade de vagas disponibilizadas pelas universidades públicas.

No ano de 2000, o número de instituições de ensino superior totalizava 1.180, sendo 176 públicas e 1.004 privadas, representando, aproximadamente, que apenas 15% das instituições superiores pertenciam à esfera pública, e 85% faziam parte da esfera privada. Comparando estes dados ao ano de 2003, por exemplo, percebe-se o crescimento da educação superior no Brasil, visto que o número total de instituições de ensino superior era 1.859. Contudo, ao verificar que 207 instituições pertenciam à esfera pública e 1.652 à esfera privada, o que representa 11% de instituições públicas e 87% de instituições privadas, percebe-se que este crescimento foi quase que, exclusivamente, do setor privado (BRASIL, 2004).

A escassez de vaga pública e do desequilíbrio entre o número de instituições privadas e públicas tornou-se uma situação comprometedora, uma vez que as universidades públicas têm um papel estratégico para o desenvolvimento econômico e social do País (BRASIL, [2010?]). Com base nisso, a partir de 2003, com o Governo Lula, a universidade pública, de modo especial, passou por um novo projeto de expansão e reforma.

Em 2003, foi criado o Programa Expansão para atender às metas do Plano Nacional de Educação (PNE), e com o objetivo de expandir o sistema federal de ensino superior com vistas a ampliar o acesso a Universidade e reduzir as desigualdades regionais (BRASIL, [2010?]).

Em 2007, o Governo lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) por meio do Decreto nº 6.094/2007, e uma das ações integrantes deste Plano foi o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007a).

O objetivo do Governo Federal ao lançar este novo Programa foi criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, mediante a reestruturação física e incremento de recursos humanos e financeiros, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007a).

Das 54 universidades federais existentes no final do ano de 2007, 53 aderiram ao programa, em duas chamadas: a primeira, em 29/10/2007, para implantação do programa no 1º semestre de 2008, e, a segunda, em 17/12/2007, para implantação no 2º semestre de 2008 (BRASIL, 2009).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) aderiu ao Programa REUNI na primeira chamada, sendo que a proposta foi aprovada oficialmente no dia 27 de novembro de 2007 na reunião do Conselho Universitário (CUUn). Dessa forma, iniciou, a partir de 2008, uma série de ações que permitiu, por exemplo, a oferta de novos cursos, o aumento no número de vagas em cursos existentes e, também, a interiorização da Universidade com a criação de três novos *Campi*: Araranguá, Curitiba e Joinville, os quais iniciaram suas atividades acadêmicas no segundo semestre de 2009 (UFSC, 2007a).

A implantação da Universidade pública federal numa cidade do sul do Estado de Santa Catarina, que até o momento não tinha o ensino superior gratuito, foi um avanço significativo para aquela região uma vez que a universidade possui um papel estratégico para o desenvolvimento das cidades, pois suas ações refletem diretamente na sociedade em que esta inserida.

A finalidade da universidade pública consiste no atendimento do interesse público e do bem comum na área da educação, e para que seus atos sejam legitimados e bem aceitos pela sociedade, é necessário que o processo decisório seja participativo e democrático.

Para alcançar essa legitimidade é necessária que haja a participação e o envolvimento da comunidade universitária e da sociedade nas discussões e decisões tomadas pela universidade. A relação entre a universidade pública e a comunidade na qual esta inserida precisa ser aberta e sistemática, ou seja, um processo orientado pela cidadania deliberativa e pelos princípios da gestão social.

A gestão social, na visão de Tenório e Saraiva (2007), é uma gestão pública voltada ao interesse público, onde todos os envolvidos têm direito à fala, e dessa forma agregaria valores democráticos à gestão pública, já que o processo decisório seria realizado dialogicamente e levaria em conta a soberania popular.

Assim, por meio do REUNI (BRASIL, 2007a), foi possível levar a Universidade Federal, pública e gratuita, para o sul do Estado de Santa Catarina, atendendo a uma parcela da população catarinense que até então não tinha acesso à educação superior gratuita. A universidade federal pública têm uma função social e um papel importante para o desenvolvimento da comunidade em que está inserida, a qual interage diariamente de diferentes formas.

Diante deste contexto e a partir de critérios de análise da gestão social definidos por Tenório et al. (2008) que nortearam esta pesquisa, os objetivos deste artigo consistem em

- a) Analisar a relação da Universidade com a comunidade do sul do Estado de Santa Catarina no processo implantação do *Campus* Araranguá
- b) Verificar os resultados alcançados com a implantação do *Campus* de Araranguá junto a comunidade do entorno.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A gestão da Universidade Pública Federal a partir da década de 90

A universidade que conhecemos hoje é uma instituição que surgiu há muitos anos, e que, ao longo do tempo, vem evoluindo e tornando-se uma instituição-chave para o crescimento e o desenvolvimento de qualquer nação.

De acordo com Loureiro (1986), a universidade não reúne apenas alguns conhecimentos, mas a totalidade de todos os conhecimentos, por isso ela possui o caráter de transmissora integral do saber. O saber universitário, na visão da autora, é diferenciado, orgânico e superior, supondo a verdade inesgotável do ser. Além disso, ela ainda defende a supremacia da Universidade no âmbito cultural e a universalidade do saber.

No Artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Universidades são conceituadas da seguinte forma: “[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”, caracterizando-se por meio da “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.” (BRASIL, 1996, p. 16).

Na visão de Wanderley (1988), a universidade é um lugar ideal para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, sendo suas finalidades básicas o ensino, a pesquisa e a extensão.

A universidade, para Chauí (2003), é uma instituição social que exprime de forma determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. A autora expõe que

[...] vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. (CHAUÍ, 2003, p. 5).

Assim, as universidades públicas são instituições nas quais coexistem diferentes culturas, um ambiente diversificado, plural, que possui características singulares que as diferenciam das demais.

Ao realizar um recorte histórico a partir da década de 90 percebe-se uma estagnação da Universidade pública brasileira, pois foi neste período que o neoliberalismo se impôs internacionalmente, passando, inclusive, a nortear as políticas públicas educacionais. A educação pública superior deixou de ser prioritária para o Governo, o Estado diminuiu os aportes financeiros para as universidades públicas e passou a ser possível de ser comercializada (SANTOS, 2005).

Segundo dados do censo da educação superior de 2003 (BRASIL, 2004), no final da década de 90 o Brasil obteve um crescimento acelerado no número de instituições de ensino superior, porém, este crescimento se deu praticamente somente no setor privado. Diante dessa situação, na última década, o Governo Brasileiro adotou várias estratégias para modificar este quadro, e a partir de 2003, com o Governo Lula, a universidade pública, de modo especial, passou por um novo projeto de expansão e reforma (BRASIL, [2010?]).

Para tentar superar os dilemas da educação superior brasileira, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu metas para a expansão da universidade pública por meio do Programa Expansão das Universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007a) (SILVA; OURIQUE, 2012).

Em 2007, ainda no Governo Lula, foi lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que não substitui o PNE, e que concebe a educação como sendo uma face do processo dialético que se estabelece entre socialização e individuação da pessoa, “que tem como objetivo a construção da autonomia, isto é, a formação de indivíduos capazes de assumir uma postura crítica e criativa frente ao mundo.” (BRASIL, [2008?], p. 5).

Assim, em reconhecimento ao papel estratégico das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social do País, o Governo Federal lançou em 2007, por meio do Decreto nº 6.096 (BRASIL, 2007a), como uma das ações integrantes do PDE, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), com o propósito de reestruturar e fortalecer as universidades públicas.

O objetivo de REUNI consiste em

criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior. (BRASIL, 2007b, p. 10).

O Programa REUNI configurou-se como uma política de Governo, porém o ingresso das Universidades Federais não foi simplesmente uma opção, mas uma imposição velada por

parte do Governo Federal (BÚRIGO, 2009). Havia metas, ações e prazos a serem cumpridos pelas IFES em um cronograma estipulado, onde o não cumprimento destas implicava no não recebimento de recursos financeiros.

O REUNI (BRASIL, 2007a) injetou uma grande quantidade de recursos que até então não existia no orçamento das universidades públicas brasileiras, contudo, ao mesmo tempo em que proporcionou oportunidades e benefícios às universidades públicas, esse montante de recursos também trouxe consigo uma forte carga de trabalho aos gestores das instituições.

Por isso, e por outros fatores intrínsecos a sua estrutura e funcionamento, a universidade pode ser considerada uma instituição complexa, um ambiente tipicamente gerido pela complexidade, que contém em si a possibilidade da ordem e da desordem: um par de opostos que são simultaneamente antagonistas e complementares.

Para Mariotti (2007), em sistemas complexos é possível formar-se uma zona de interseção entre a ordem e a desordem e dela surgir estruturas organizadas, o que parece definir a inerente complexidade das universidades públicas.

A pluralidade dos elementos que compõem as universidades públicas, a singularidade das características específicas dos indivíduos e grupos que a compõem e o processo dinâmico com que se relacionam, parecem também caracterizar a complexidade desta instituição.

Para que as instituições acompanhem o ambiente cada vez mais dinâmico, incerto e complexo é necessário que a percepção dos fenômenos por meio do pensamento linear seja substituída por um modo não linear. A complexidade, na visão de Mariotti (2007), somente será entendida adequadamente por um sistema de pensamento complexo, ou seja, pensamento aberto, integrador, flexível e pluralista.

Assim, em ambientes complexos, como é o caso das universidades públicas, a gestão não tem sido uma tarefa fácil, principalmente devido à resistência de muitas pessoas aos processos de mudanças, processos esses tão necessários em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo.

De fato, Souza (2009) reforça que, nas últimas décadas, a gestão das universidades federais tem se tornado cada vez mais complexa em virtude de mudanças políticas e sociais externas. A alteração constante das políticas de educação superior dos últimos anos exige mudanças profundas nas teorias e práticas de gestão das universidades federais.

É notório que as universidades públicas federais possuem traços oriundos dos diferentes modelos de administração pública brasileira, como por exemplo, o patrimonialismo e a burocracia. Entretanto, para que a universidade atenda ao interesse público e cumpra o seu papel como instituição social comprometida com a sociedade, é importante que a gestão universitária esteja revestida numa perspectiva transversal dos pressupostos de sustentação da gestão social. Um modelo de gestão recente que possibilita a participação efetiva das pessoas no processo decisório e a sua inclusão e envolvimento em torno de um objetivo comum.

É neste sentido que a universidade pública federal precisa orientar a sua gestão para efetivar uma cultura política democrática e cidadã e pela legitimidade das suas ações, ou seja, pautada pelos princípios da gestão social que será brevemente conceituada a seguir.

## **2.2 Gestão social**

A gestão social pode ser considerada um tema recente no campo da administração, visto que sua origem remonta a década de 90, com avanços conceituais, metodológicos e práticos já alcançados (CANÇADO, 2011).

Gondim, Fischer e Melo (2006) ressaltam que a gestão social é um avanço em relação à gestão tradicional e tecnocrática, especialmente pela racionalidade que lhe dá

suporte, que não está a serviço apenas de interesses econômicos, que atendem a poucos, mas a interesses sociais e do bem comum, que atendem a muitos.

França Filho (2008, p. 29) considera dois níveis de análise ou de percepção da gestão social: “de um lado, aquele que a identifica como uma problemática de sociedade (nível societário), do outro, aquele que a associa a uma modalidade específica de gestão (nível organizacional)”.

A gestão social, considerada como uma problemática de sociedade, diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social e por meio dessa interpretação, ela acaba sendo confundida com a própria ideia de gestão pública, já que é função do Estado suprir as demandas e necessidades do social por meio de suas políticas públicas (FRANÇA FILHO, 2008). Porém, esta função nunca significou exclusividade do Estado, embora possa parecer desta maneira. Desse modo, França Filho (2008, p. 30) explica que o termo gestão social vem sugerir que, para além do Estado, “[...] a gestão das demandas e necessidades do social pode se dar via própria sociedade, através das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente o fenômeno associativo”.

Quando considerada uma modalidade específica de gestão, a gestão social pode ser pensada também como modo de orientação para uma ação organizacional, afirma França Filho (2008). Portanto, ela diz respeito “a uma forma de gestão organizacional que, do ponto de vista da sua racionalidade, pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas”. (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30).

A gestão social, de acordo com França Filho (2008), corresponde a um modo de gestão próprio que se distingue tanto do modo de gestão da iniciativa privada quanto daquele praticado pelo Estado, uma vez que não atua determinado pelo mercado, constituindo um espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto, uma esfera pública de ação que não é estatal.

Nesse sentido, a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica “na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.” (TENÓRIO, 1998, p. 126).

A gestão estratégica, segundo Tenório (2008a), atua determinada pelo mercado, e é um processo de gestão que prima pela competição, no qual o concorrente deve ser excluído e o lucro é o seu motivo. Já a gestão social, contrariamente, é determinada pela solidariedade, sendo, portanto, um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído e a solidariedade é o seu motivo. Em suma, enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo (o indivíduo), na gestão social deve sobressair o diálogo (o coletivo).

A gestão social baseia-se na cidadania deliberativa e na participação, visto que o processo decisório refere-se a um processo intersubjetivo e dialógico, onde todos têm direito à fala. Para Tenório et al. (2008, p. 15), “o cidadão deve ser democraticamente ativo, ou seja, o indivíduo influi na transformação de sua própria situação no âmbito que vive e atua”.

Em linhas gerais, cidadania deliberativa “significa que a legitimidade das decisões deve ter origem em *processos de discussão*, orientados pelos princípios da *inclusão*, do *pluralismo*, da *igualdade participativa*, da *autonomia* e do *bem comum*”. (TENÓRIO et al., 2008, p. 3). Estas são as seis categorias de análise apresentadas pelos referidos autores.

Assim, realizada esta breve contextualização teórica do estudo, no próximo item apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para realização deste estudo.

### 3. METODOLOGIA

Para efeitos desta pesquisa e visando atingir o objetivo proposto foi necessário percorrer um caminho metodológico que viabilizasse a construção deste artigo.

Este artigo caracterizou-se então como uma pesquisa do tipo: descritiva, que, segundo Vergara (2007), expõe características de determinado fenômeno, podendo também, estabelecer correlações entre variáveis; bibliográfica, uma vez que para a elaboração da fundamentação teórico-metodológica foram utilizadas fontes de informações escritas como artigos científicos, livros, leis, teses, etc; e estudo de caso, que consiste num método que possui caráter de profundidade e detalhamento e é circunscrito a uma ou poucas unidades (VERGARA, 2007).

Uma vez que este estudo pesquisou em detalhamento o caso específico do *Campus* de Araranguá, este artigo se caracteriza como um estudo de caso. Para compreender este caso estudado foi utilizada a abordagem qualitativa.

Para Triviños (1987) o estudo de caso orientado pela natureza qualitativa possui o objetivo de analisar profundamente determinada realidade social e envolve o estudo exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Dencker (1998) salienta que a abordagem qualitativa visa o estudo em profundidade e à análise do conteúdo, sendo típica de pesquisa do tipo descritiva e estudo de caso.

Para este artigo, o universo da pesquisa constitui-se pelos gestores, corpo docente, representantes de movimentos sociais, associações e da sociedade civil organizada da região do vale do Araranguá. A partir desse universo foi selecionada uma amostra do tipo não probabilística intencional, que segundo critérios do pesquisador, foi delimitada conforme os objetivos do estudo.

Dessa forma, utilizou-se o seguinte critério para selecionar a amostra: atores diretamente envolvidos no processo de implantação e atuação do *Campus* de Araranguá. Com base neste critério, dividiu-se a amostra em dois grupos distintos: Grupo A, composta pelos gestores e docentes envolvidos diretamente com o *Campus* de Araranguá, e Grupo B, formado por um representante político da região e representantes de movimentos sociais, associações e grupos organizados de Araranguá. A composição final da amostra foi de 13 sujeitos, e para garantir o anonimato, atribuiu-se, para cada entrevistado de cada grupo, um código de identificação, por exemplo, Entrevistado 1 do Grupo A é igual a Entrevistado E1A.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de entrevista semiestruturada com dois roteiros, um para o Grupo A e outro para o Grupo B. De acordo com Ruiz (1996, p. 51), a entrevista “consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento. [...]”.

O processo de coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa ocorreu durante o período de 04 de julho de 2013 a 09 de setembro de 2013. As entrevistas foram transcritas e os dados coletados foram processados por meio da técnica conhecida como análise de conteúdo. A análise ocorreu com base na seleção de duas das categorias de análise de TENÓRIO et al. (2008) e os respectivos critérios, a saber:

| <b>Categorias</b> | <b>Crítérios</b>                  |
|-------------------|-----------------------------------|
| Pluralismo        | Participação de diferentes atores |
|                   | Perfil dos atores                 |
| Bem comum         | Aprovação cidadã dos resultados   |

Quadro 01: Seleção de critérios de análise  
Fonte: Adaptado de Tenório et al. (2008).

#### 4. RESULTADOS

Neste item realizar-se-á a análise e interpretação dos dados coletados por meio de entrevistas com os Grupos A e B, conforme explicitado anteriormente na metodologia, à luz dos pressupostos teóricos (categorias de análise) abordados no item 2.

#### 4.1 Pluralismo

A categoria pluralismo, trabalhada por Tenório et al. (2008), relaciona-se com a ideia de descentralização do poder do Estado, possibilitando a discussão e resolução dos problemas de forma local.

Esta categoria não trata apenas das representações de grupos privilegiados e políticos, mas dos diferentes atores que participam dos processos decisórios nas políticas públicas locais (TENÓRIO et al., 2008). No caso desta pesquisa, foram analisados os diversos atores que participaram do processo de implantação do *Campus* de Araranguá. Para essa análise, serão considerados os dois critérios propostos pelos autores: participação de diferentes atores e perfil dos atores.

A instalação da Universidade Federal de Santa Catarina, pública e gratuita, no sul do Estado de Santa Catarina era uma reivindicação da sociedade como um todo. O deputado federal Jorge Boeira, representante daquela região, ciente desta necessidade trabalhou nesta causa durante sua campanha a deputado federal e, principalmente, depois de eleito, destinando grande parte de suas emendas parlamentares a UFSC. Neste caso, parece que o poder social de fato foi representado pela escolha dos eleitores em um representante político que trabalhou ativamente em prol de uma necessidade coletiva, sem privilégios a determinados grupos. A comunidade, de acordo com o Entrevistado E1B, “entendia e entende que precisa ter um representante que esteja lutando por essas questões”, o que de fato deveria ser a função de qualquer político, visto que ele é um representante legítimo dos cidadãos.

O critério **Participação de diferentes atores** diz respeito “à atuação de associações, instituições locais, públicas e privadas, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, que são envolvidos direta ou indiretamente, no processo deliberativo”. (TENÓRIO et al., 2008, p. 13).

As reuniões que ocorreram durante o processo de discussão e implantação do *Campus* da UFSC no município de Araranguá tiveram a presença, participação e contribuição de diferentes atores de acordo com os Entrevistados. Atuaram nesse processo várias entidades locais como Sindicatos, Lions Clube, Rotary, CREA, OAB, CDL, associações, ACIVA, UAMA, poder público local, representantes políticos, Prefeito Municipal, vereadores, secretários, professores municipais, Deputado Federal Jorge Boeira, os cidadãos araranguaenses e representantes da administração central da UFSC nas gestões 2004-2008 e 2008-2012.

Questionados ambos os grupos a respeito dos atores sociais que foram determinantes na implantação do *Campus* da UFSC, em Araranguá, obteve-se o seguinte resultado:

Para os entrevistados do Grupo A, os principais atores foram a Prefeitura Municipal, representada pela figura do Prefeito Mariano Mazzuco, a ACIVA, o Deputado Federal Jorge Boeira, Lions Clube de Araranguá, Rotary, Associações de Moradores, Vereador Chico (Eduardo Merêncio), Secretário Municipal de Administração de Araranguá.

O Prefeito Municipal, segundo o Entrevistado E1A “[...] foi um grande incentivador da UFSC lá. Ele sempre colocou a prefeitura muito à disposição da universidade e sempre apoiou”. Para o Entrevistado E3A, “o Boeira é uma pessoa-chave. [...]. O poder público local atuou de forma muito aberta e colaborativa”. O Entrevistado E6A também reforçou esses atores e afirmou que, principalmente, foi a comunidade representada pela ACIVA. “Eles foram incansáveis em trazer o *Campus* pra cá porque várias cidades tinham esse interesse na época. E o poder municipal foi assim decisivo porque realmente deu todas as condições pra que pudessem se instalar na época”.



O Entrevistado E7A também citou o Deputado Federal Jorge Boeira como um ator determinante, porque ele destinou os recursos dos seus provimentos e vencimentos para uma causa social, que era a ampliação da educação superior gratuita na região na qual ele foi eleito. “Portanto, é uma pessoa que estava capitaneando essas discussões e foi um ator social central nessas discussões”. Além disso, o referido Entrevistado salientou que outra pessoa fundamental nesse processo foi o Prof. Lúcio José Botelho, que durante a sua gestão (2004-2008) recebeu e discutiu as demandas sociais vindas dos municípios da mesorregião sul e otimizou recursos e possibilidades para implantação inicial com o polo de educação a distância em Araranguá.

Para os entrevistados do Grupo B, os atores determinantes durante o processo foram o poder público local representado, principalmente, pelo Prefeito Municipal de Araranguá, o Deputado Federal Jorge Boeira, a sociedade civil organizada, o presidente da ACIVA, o movimento popular, a UAMA. O Entrevistado E3B explicou que a sociedade civil organizada

foi determinante porque ela mostrou o interesse da cidade, a necessidade que tinha né, de forma que na época a Reitoria, a administração da universidade federal de Santa Catarina, viu que aqui o terreno era fértil em todos os sentidos né, tanto na localização, como na qualidade da cidade, como na força que fizeram os entes sociais aqui e o poder público também para que acontecesse.

Na visão do Entrevistado E1B, as reuniões e discussões sempre tiveram uma participação muito expressiva da sociedade, com destaque a ACIVA, que capitaneou as demandas locais, formalizou-as e levou até a Reitoria e entidades superiores, representando os interesses da sociedade nas reuniões que ocorreram na Reitoria, por exemplo.

Já, numa visão macro, o Entrevistado E1B ressaltou a importância da visão política do MEC relacionada à expansão das universidades federais no Brasil. Além disso, também citou a posição dos Reitores Rodolfo Pinto da Luz e Lúcio Botelho, mas, sobretudo, destacou a própria Universidade: “a Universidade Federal de Santa Catarina é o grande ator porque todos nós somos passageiros né, mas o grande ator é a universidade federal, a instituição”.

A atuação do poder público municipal nesse processo foi frequente de acordo com o Entrevistado E4B. A prefeitura municipal sempre esteve presente desde a infraestrutura até divulgação de convite para a sociedade participar dos eventos em prol dessa causa.

O Deputado Federal Jorge Boeira foi citado por todos os Entrevistados do Grupo B, considerado por eles uma peça-chave para a implantação do *Campus* da UFSC no sul do Estado. Uma citação do Entrevistado E2B expressou claramente esse fato: “o ensino superior público sempre foi um pleito nosso, do cidadão, mas eu diria que quem conseguiu fazer isso mesmo, a gente tem que dar a mão à palmatória, foi o Deputado Jorge Boeira”.

Dessa forma, ao comparar os relatos dos Entrevistados dos dois grupos observou-se que a percepção de ambos quanto aos atores sociais determinantes no processo de implantação do *Campus* da UFSC, em Araranguá, são convergentes. Existiu, de fato, a participação de diferentes atores nesse processo, desde o cidadão comum da base, grupos organizados com uma atuação forte na região até gestores e representantes políticos.

Esse fato aproxima-se do conceito de participação defendido por Tenório (2008a) e Bordenave (1994). O conhecimento produzido por cada um dos atores envolvidos no processo, mesmo com diferentes graus de escolaridade entre eles, foi convergido e integrado aos demais. O saber individual foi repensando em confronto com outros saberes, o que caracteriza, de fato, a participação de acordo com Tenório (2008a). Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte (BORDENAVE, 1994), o que foi observado no processo de implantação do *Campus* da UFSC, em Araranguá.

O critério **Perfil dos atores** abrange as características dos atores envolvidos que deve estar em consonância com a origem de sua representação, pois, conforme Tenório et al. (2008, p. 13) “o pluralismo representa diferentes vozes que trazem para a discussão suas “verdades” e as confrontam na busca do consenso”.

De acordo com o critério anterior verificou-se a participação de vários atores com perfis de atuação em diferentes segmentos da sociedade araranguaense. Grupos e entidades ligados à agricultura, comércio e indústria da região, movimentos populares, associação empresarial, associações de moradores, organizações locais, representantes políticos, poder público local, lideranças locais e o próprio cidadão.

Apesar de cada uma dessas entidades ou grupos que participaram deste processo defender objetivos específicos, existiu consenso entre eles quanto à necessidade do ensino superior público e gratuito na região sul do Estado. A implantação do Campus da UFSC em Araranguá, conforme relatado pelo Grupo B, era sinônimo de crescimento e desenvolvimento para a região, sendo que, além de ter beneficiado de forma direta ou indireta todos os atores envolvidos, ainda atendeu à demanda da sociedade, dando oportunidade ao jovem da região que, provavelmente, não teria acesso ao ensino superior de outra maneira.

#### 4.2 Bem comum

A categoria bem comum, representa os benefícios tangíveis e intangíveis para a comunidade oriundos da política pública. O bem comum retrata a capacidade de realizar integração social com base no consenso. Sen (2003 *apud* TENÓRIO et al., 2008, p. 14) afirma que “a análise não deve ser utilitarista, mas sim, das melhorias das condições de vida refletidas no bem-estar das comunidades envolvidas nas políticas”.

No caso desta pesquisa, a categoria bem comum trabalhou os benefícios tangíveis e intangíveis e o bem-estar social provenientes do processo de criação das atividades de ensino na implantação do *Campus* da UFSC no município de Araranguá. Para análise desta categoria, foi considerado o critério **Aprovação cidadã dos resultados**, que consiste na avaliação do processo participativo através da visão dos participantes sobre os resultados alcançados. “Ou seja, os participantes devem avaliar o funcionamento tanto do processo de deliberação pelo qual passaram quanto a sua relação com a democracia e seus valores”. (TENÓRIO et al., 2008, p. 14).

Questionou-se o Grupo A se os cursos de graduação que foram efetivamente implantados obtiveram aprovação da comunidade, e, na mesma linha, questionou-se o Grupo B para verificar se os cursos atenderam e atendem às necessidades da população do município e do entorno e os resultados alcançados até o momento.

Para a maioria dos Entrevistados do Grupo A, os cursos de graduação implantados no *Campus* de Araranguá tiveram a aprovação da comunidade do entorno.

A melhor aprovação da comunidade, de acordo com o Entrevistado E4A, “veio pelo crescimento do número de candidato *versus* vaga de vestibular”. No início, os cursos nasceram com uma razão candidato por vaga muito pequena, porém, essa situação modificou-se, inclusive notou-se que a proporção de pessoas da região que estavam matriculadas nos cursos sempre foi maior que 50%. Esse crescimento, segundo o Entrevistado E4A, foi influenciado por uma ação que o Prof. Sérgio Peters planejou e foi desenvolvida por ele e por vários docentes do *Campus*, de visitas às escolas da região, principalmente públicas, na época de inscrição para o vestibular, divulgando os cursos, o *Campus*, e o próprio significado que é estudar na UFSC. “A grande intenção, na realidade, era a motivação das pessoas”, pois se percebeu que os alunos que saíam do ensino médio se mostravam desmotivados ao ensino superior. As pessoas da região que não tinham muito acesso aos meios de comunicação, que

não liam jornal local, por exemplo, não sabiam da existência do *Campus* da UFSC em Araranguá. “Então, precisou e foi feito esse exercício de motivação, que foi bastante importante”, reforça o Entrevistado E4A.

O Entrevistado E8A afirmou que os cursos obtiveram boa aceitação da comunidade, enfatizando que

[...] são cursos muito atuais, inovadores, que não existiam antes no portfólio da Universidade. Então, são cursos, como no caso do TICs, interdisciplinares, que é a nova área do conhecimento, que é por onde realmente o conhecimento está crescendo, e, então, eu acho que houve um ganho muito grande com as escolhas desses cursos, muito grande mesmo.

Já, o Entrevistado E5A acredita que houve aprovação na época, mas não soube afirmar, com certeza, pois ressaltou que não teve nenhuma consulta específica nesse sentido junto à comunidade.

Por outro lado, o Entrevistado E3A expressou uma percepção diferente com relação à aprovação dos cursos implantados, afirmando que “[...] houve muita resistência. Isso eu sei porque eu vi quando da inauguração, porque entre outras coisas, tava concorrendo com a Unisul, Unesc, e tem uma série de interpretações que são mais ou menos complicadas”. Apesar de não ser claro na sua justificativa, o Entrevistado E3A acredita que a UFSC, na sua interiorização, teria que ter considerado o desenvolvimento regional de cada região, implantando cursos com esse objetivo.

Além da percepção dos gestores envolvidos no processo de criação das atividades de ensino na implantação do *Campus* de Araranguá, os representantes da sociedade civil organizada (Grupo B) também se manifestaram nesse sentido, sendo que apresentaram uma visão muito positiva em relação a esse processo.

Os Entrevistados do Grupo B, em sua totalidade, afirmaram que os cursos implantados no *Campus* atenderam às necessidades da população do município de Araranguá e regiões vizinhas, ou seja, obtiveram aprovação da sociedade. Nesse sentido, o Entrevistado E2B relatou que

hoje o sonho de todo o estudante do segundo grau é entrar na UFSC, porque sabe que pode morar aqui, que tá aqui, que não vai gastar. Então é o sonho de todo mundo entrar porque os cursos, depois que se formam, tem empregabilidade. As empresas também, por exemplo, na parte de TIC, a ACIVA está começando a incentivar esse pessoal que tá se formando para eles montarem as suas empresas e fiquem aqui na região.

Para o Entrevistado E3B, “as escolhas foram muito bem feitas pra Araranguá. Nós iniciamos bem aqui em Araranguá com cursos atuais, que o mercado tá precisando, precisa de engenheiros e técnicos em informática e engenheiros na área de informática também”. O curso na área de informática, por exemplo, atendeu imediatamente às necessidades da região, já o curso de engenharia de energia é um desafio até pro Brasil, pois o País precisa de planejamento, de uma matriz energética mais barata, destacou, ainda, o referido Entrevistado.

Já, o Entrevistado E4B relatou que os cursos mais atuantes na região e que tiveram mais aceitação foram os de computação e de fisioterapia.

Com relação aos resultados alcançados até o momento com a implantação do *Campus* da UFSC, em Araranguá, todos os Entrevistados do Grupo B avaliaram de maneira positiva. Tanto o Entrevistado E1B quanto o Entrevistado E2B referiram-se ao *Campus* da

UFSC como um balizador ou divisor de águas para o município de Araranguá. Há poucos anos, as pessoas tinham que sair de Araranguá para estudar e hoje a situação está se invertendo, pois existem pessoas de todo o Brasil que estão morando em Araranguá para fazer um curso superior na UFSC. “A cidade hoje respira esse ambiente universitário, e a gente não tinha isso”, salienta o Entrevistado E2B.

“Então, eu acho que a Universidade e o IFSC, em paralelo, em conjunto evidentemente, tá criando outras perspectivas para essa geração”, conclui o Entrevistado E1B. “Eu diria que agora nós estamos tendo um grande salto por causa da instalação da UFSC e do IFSC aqui”, complementa o Entrevistado E2B.

O Entrevistado E4B avaliou a implantação do Campus da UFSC como oportunidade e valorização não só dos jovens, mas de todas as pessoas da região sul do Estado, proporcionando crescimento pra os araranguaenses. Nesta mesma linha, o Entrevistado E3B relatou o seguinte: “Eu avalio como muito positivo, extremamente positivo. Acho que a oportunidade que está dando ao nosso jovem aí, é a oportunidade de tá descentralizando o crescimento das cidades”.

A implantação do *Campus* da UFSC, em Araranguá aumentou a população do município, o que já gera impactos na região como, por exemplo, a movimentação no comércio e na economia local, contribuindo para maior crescimento e desenvolvimento. Nesse sentido o Entrevistado E2B afirmou o seguinte: “Queira ou não queira, na UFSC já são mil alunos, muita gente de fora. Então a própria sociedade já começa a respirar esse ar universitário, essa coisa que dá um grande salto de qualidade pra todo mundo, quem vai atender esses alunos no comércio. Então, muda tudo”.

Conforme relato do Entrevistado E8A, por meio da atividade central da Universidade que é o ensino, a formação das pessoas, o *Campus* da UFSC em Araranguá está recolocando as pessoas na sociedade “com uma formação de cidadão mais avançada, com capacidade de análise, com capacidade de gerar inclusive novas alternativas sociais e econômicas pra região”. Pela atividade de pesquisa, o *Campus* vem trabalhando em diversos segmentos de interesse da comunidade, participando da discussão de grandes projetos como a questão da poluição da barra do rio Araranguá, a sobre as atividades econômicas que já existem e outras que a comunidade gostaria que tivesse. Já na área de extensão, o *Campus* possui diversos projetos de inclusão, que envolvem a comunidade, as escolas públicas, a terceira idade, inclusão digital e políticas educacionais de caráter ambiental, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade de vida da população e dos serviços públicos. Ou seja, na percepção do atual gestor, a Universidade cumpre sua função social garantindo o retorno a sociedade local.

Dessa forma, verificou-se que a avaliação dos participantes sobre os resultados efetivos proporcionados pela implantação do *Campus* da UFSC, em Araranguá, foi positiva para todos os Entrevistados do Grupo B e também reforçada pelos Entrevistados do Grupo A, evidenciando-se as mudanças e melhorias no município nos últimos anos, após o início das atividades de ensino da Universidade.

## 5. CONCLUSÃO

Desde o início do processo de implantação do *Campus* da UFSC em a Araranguá, a relação da Universidade com a comunidade do sul do Estado de Santa Catarina foi constante e contou com a participação e inclusão de diferentes atores sociais, com destaque para a atuação ativa e permanente de representantes da sociedade civil organizada de Araranguá. A utilização de espaços e mecanismos que possibilitaram a discussão deste assunto favoreceu o atendimento dos interesses da sociedade civil, proporcionando a participação dos diversos atores sociais na tomada de decisão, caracterizando-se como um espaço intersubjetivo e

comunicativo, que, segundo Tenório (2008b), possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.

Além disso, foi um processo que remete à prática da cidadania deliberativa, no qual as decisões são negociadas, pautadas nos princípios da inclusão e do pluralismo e orientadas na busca do bem comum.

A inexistência do ensino superior público no sul do Estado pode ser considerada um fator de reivindicação cidadã na região que contribuiu para a implantação do *Campus* da UFSC. A mobilização social em prol desta causa ocorreu na região por meio de diversas formas e mecanismos de auto-organização o que reforça aquilo que França Filho (2008) propôs, no qual o termo gestão social sugere que, para além do Estado, a gestão das demandas e necessidades do social pode se dar, via própria sociedade, uma vez que o Estado não consegue garantir e atender satisfatoriamente as áreas sociais básicas.

De acordo com a percepção da sociedade civil de Araranguá e do atual gestor do *Campus*, a relação com a comunidade do entorno caracteriza-se como uma relação aberta, frequente e sistemática. A comunicação aberta e frequente que a Universidade possui com a sociedade reflete na participação dos atores sociais nas decisões efetuadas pelo *Campus* de Araranguá.

Conforme relatou o Entrevistado E8A, os aspectos ligados a questões estratégicas do *Campus* são discutidos com a sociedade local através da realização de reuniões e audiências públicas com a participação das entidades representativas locais e da comunidade geral. Este fato também foi evidenciado pelo Entrevistado E2B, quando afirmou que a sociedade e os representantes das entidades locais possuem um bom relacionamento com a Universidade e, frequentemente, são convidados a participar de reuniões no *Campus*, bem como, os gestores da Universidade participam das reuniões das associações locais.

Dessa forma, constatou-se que as práticas desempenhadas pelo *Campus* da UFSC, em Araranguá, são legitimadas pela sociedade local e a Universidade vem cumprindo com a sua principal função social na região que é ofertar ensino superior público, gratuito e de qualidade, o que foi confirmado pela maioria dos Entrevistados.

A Universidade Pública Federal é uma instituição-chave para o crescimento e o desenvolvimento de qualquer nação, e a partir do momento que a UFSC se instala no sul do Estado e forma indivíduos não só como profissionais aptos para o mercado de trabalho, mas com consciência crítica e com capacidade intelectual, a Universidade começa a dar o retorno para a sociedade.

Verificou-se que a sociedade do sul do Estado de Santa Catarina reconhece, de fato, a legitimidade das ações desenvolvidas pela Universidade e a importância da instituição para o crescimento e desenvolvimento de Araranguá e demais municípios da região sul.

A atividade de ensino, a formação das pessoas em cursos de graduação, é um papel central desempenhado pelo *Campus* da UFSC, em Araranguá, mas, além disso, constatou-se a atuação atual da Universidade em parceria com as comunidades em projetos de pesquisa e extensão.

Na percepção do Entrevistado E3B a Universidade é um ator forte na sociedade para promover o desenvolvimento da região, porém, não somente ensinando aqueles alunos que estão matriculados na instituição, mas sim, servindo e transmitindo conhecimentos aos outros também.

Na medida em que o *Campus* planejar e executar suas ações e políticas baseadas nos pressupostos da gestão social, a gestão universitária estará agregando, de fato, valores democráticos, uma vez que o processo decisório será realizado efetivamente de modo participativo e dialógico, considerando a soberania popular.

Embora o *Campus* de Araranguá já possua uma relação aberta e frequente com as entidades locais, poder público e comunidade desde sua criação, é necessário estreitar e

fortalecer essa relação, estimulando a participação periódica e sistemática dos cidadãos e das comunidades nas reuniões, discussões, palestras, eventos e audiências públicas promovidas pelo *Campus*.

A Universidade é uma instituição pública, e como tal, deve servir aos interesses públicos, aproximando-se, cada vez mais, da sociedade na qual está inserida, comprometendo-se com a resolução dos problemas sociais e com o crescimento e desenvolvimento da região e dos indivíduos por ela formados.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Censo da educação superior 2003**: resumo técnico. Brasília: 2004. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2004/resumo\\_tecnico\\_050105.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2004/resumo_tecnico_050105.pdf)>. Acesso em: 04 fev. 2013.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Para milhares de brasileiros o ensino superior não passava de um sonho**: expansão das universidades federais o sonho se torna realidade! Período 2003 a 2006. Brasília: Sesu, [2007?].
- \_\_\_\_\_. **Decreto n. 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília, 2007a.
- \_\_\_\_\_. **REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**: diretrizes gerais, 2007b.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano de desenvolvimento da educação**: razões, princípios e programas. [2008?]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/index.htm>>. Acesso em 12 abr. 2012.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Diretoria de Desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior. **Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano**. MEC/SESu/DIFES: 2009. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3FItemid%3D%26gid%3D2069%26option%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download&ei=jaU\\_Ud7rKI6k8QTU04HoDg&usg=AFQjCNEtIjq1YMHbLHPM0mFnCrmDBAWMoQ](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3FItemid%3D%26gid%3D2069%26option%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download&ei=jaU_Ud7rKI6k8QTU04HoDg&usg=AFQjCNEtIjq1YMHbLHPM0mFnCrmDBAWMoQ)>. Acesso em: 04 fev. 2013.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Expansão da Rede Federal de Educação Superior**. [2010?]. Disponível em: <[http://gestao2010.mec.gov.br/o\\_que\\_foi\\_feito/program\\_122.php](http://gestao2010.mec.gov.br/o_que_foi_feito/program_122.php)>. Acesso em: 14 jan. 2013.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. O trabalho acadêmico e a formação do professor como pesquisador na universidade federal brasileira. Um olhar a partir da década de “90. **Formación de docentes: Qué cambió después de los ’90 em las políticas, los currículos y las instituciones?**. Compilado por Susana Vior; Maria Rosa Misuraca; Stella Maris Más Rocha. Buenos Aires: Jorge Baudino Ediciones. 2009.
- CANÇADO, Airton Cardoso. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. 246 f.. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

CHAUI, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2012.

DENCKER, Ada Freitas. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo gestão social. IN: JUNIOR, Jeová Torres Silva (Org.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GENNARI, Adilson Marques. Globalização, neoliberalismo e abertura econômica no Brasil nos anos 90. **Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 30-45, 2001. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/viewFile/12029/8709>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, nº 30, 2006, Salvador, Brasil, 23 a 27 de Set. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-aps-1164.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2013.

LOUREIRO, Maria Amélia Salgado. **História das universidades**. São Paulo: Estrela Alfa Editora, 1986.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, Jorge Paiva da. OURIQUE, Maiane Liana Hatschbach. A expansão da educação superior no Brasil: um estudo do caso Cesnors. **Estudos RBEP**, Brasília, v. 93, n. 233, p. 215-230, jan./abr., 2012. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/2025/1790>>. Acesso em: 04 fev. 2013.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f.. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0118-T.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

TENÓRIO, Fernando G. (Coord). **Gestão social**: metodologia e casos. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.



\_\_\_\_\_. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: JUNIOR, Jeová Torres Silva (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de teoria organizacional**. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Unijuí, 2008b.

TENÓRIO, Fernando G.; SARAIVA, Enrique J. Escorços sobre a gestão pública e a gestão social. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (Orgs.). **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**, 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007, 340 p.

TENÓRIO, Fernando G. et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 3, 2008, Salvador. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

TRIVINHO, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade?** 4. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos).